

ハックスの人事政策論

二 神 恭 一

一

第二次世界大戦後のドイツ語領域の経営的社会政策論において、経営的社会政策が経営政策の一環として考察され、管理職分 (Führungsaufgabe) として考究されていることは、周知の通りである。そして、このような考察ならびに考究が、旧来の経営的社会政策論にたいして、きわめて特徴をなす点であることも、よく指摘される。

ところで、経営的社会政策が経営政策の一環として考察され管理職分として考究される場合も、それは人事政策 (Personalpolitik) ないし人事管理 (Personalverwaltung) と、経営的社会保護 (betriebliche Sozialfürsorge) つまり狭義の経営的社会政策に大別され、論じられるのが一般的である。こんにちでは、これら二領域のうえに、さらに人間指導 (Menschenführung; Personalführung) なる領域が加えられる場合が多い。たとえば、フィッシャーは、このような三部構成にもとづいて、経営的社会政策のさいきんの動向をとらえようとこころみているようである。⁽¹⁾

ところが、近頃、管理論的展開をさらにはっきりとします、実質的に経営労務管理論とよびうる労作が登場しつつあることに注意しなければならない。しかも、それはもはや前者のごときふるい構成にもづいてはいないのである。ポットホフやハックスらの論稿がそれである。⁽²⁾

森教授は、このうごきについて、「……一方に戦前と同じく労働経済論、人間指導、経営社会政策の三部構成をとるすすめ方とならんで、他方にアメリカ労務管理論の影響を強くうけいれてそれを従来のドイツ的接近方法と融合せしめつつ統一された特色ある労務管理論がうち出されつつあるように思われる」⁽³⁾、とのべている。同教授は、その代表的事例の一つとして、ポットホフの人事制度論を考証している。

ポットホフによると、「経営的人事制度 (betriebliches Personalwesen) とは、人的領域にぞくしている管理職分をふくむのみならず、労働力の社会保護と、経済的に合目的なその利用についての多様な努力をもふくむものである」⁽⁴⁾。この人事制度については、のちにあらためてふれるつもりであるが、かれはそれを人事政策 (Personalpolitik)・人間指導 (Personalführung)・人事管理 (Personalverwaltung) にわけている。このうち、人事政策は経営政策の部分となすものである。ポットホフにしたがうと、経営が技術的・経済的局面 (technisch-ökonomische Sphäre) と社会的局面 (soziale Sphäre) にわけられるのに即して、経営政策も技術的・経済的に方位した経営政策と社会的に方位した経営政策にわけられる。そして、人事政策はとくに社会的経営政策によって規定されるのである。もっとも、経営政策を技術的・経済的経営政策と社会的経営政策にわかつのは、あくまで思惟のうえのことであって、現実においては、両構成部分はたがいにもすびついている。したがって、人事政策の諸方策は、つねに技術的・経済的可能性の範囲においてのみ実現される。ただ、人事政策の諸方策が経済的観点から判断される場合、短期的でなく、長期的経済性にもとづきなされなければならない。このような人事政策の内容として、ポットホフは、つぎのものをあげている。⁽⁵⁾

一、経営体制 (Betriebsverfassung)

二、労働力の準備 (Bereitstellung der Arbeitskräfte)

三、人的労働給付の最適形成 (optimale Gestaltung der menschlichen Arbeitsleistung)

四、給付に應ずる賃金支払 (leistungsgerechte Entlohnung)

五、経営的社会政策の給付 (Leistungen der betrieblichen Sozialpolitik)〔経営的社会保護の給付——F〕

六、計画的・体系的教育訓練 (planmäßige und systematische Ausbildung)

七、労働場所の確保 (Sicherheit der Arbeitsplätze)

ポットホフの人間指導と人事管理は、このような人事政策の具体的実施にかかわるものである。

ところで、ポットホフの人事制度論と同じように、これまでの経営的社会政策論の構成をすて、人事政策・人間指導・人事管理なる構成を基礎として、管理論的展開をこころみるものに、ハックスの人事政策論がある。しかも、ハックスの場合、かかる展開がふくむ諸問題は、ハンドブックのなかで書かれたポットホフの論稿よりも、鮮明にえがき出されていると思われる。ここで、かれの人事政策論をとり上げ、その紹介をこころみる次第である。⁽⁶⁾

註 (1) Fischer, G., *Menschenführung im Betrieb*, in: *Probleme der Betriebsführung*, Festschrift zum 65. Geburtstag von O. R. Schnutenhaus, Berlin 1959.

(2) Potthoff, E., *Personalwesen*, in: *HdW*, Bd. I, Betriebswirtschaft. Köln und Opladen 1958.

Hax, K., *Grundfragen der betrieblichen Personalpolitik*, in: *Arbeit und Lohn*. Wiesbaden 1962.

(3) 森五郎著・戦後日本の労務管理・ダイヤモンド社・一九六一年・三五頁、参照。なお、同教授のいう「労働経済論、人間指導、経営的社会政策の三部構成」は、経営的社会政策論(広義)の範囲においては、人事政策ないし人事管理・人間指導・経営的社会保護という構成になるものと思われる。

(4) Potthoff, a. a. O., S. 97.

(5) Pothoff, a. a. O., S. 101-109.

(6) ハックスの詳細については、つぎの文献を参照のこと。鈴木英寿著・ドイツ経営学の方法・森山書店・一九五九年。

二

ハックスによると、かれの人事政策は、ポットホフがいうような、人事制度の一つの構成部分をなすものである。

すでにのべたように、この人事制度とは、「人的領域にぞくしている管理職分をふくむのみならず、労働力の社会保護と、経済的に合目的なその利用についての多様な努力をもふくむものである」。すなわち、人事制度ということばであらわされる問題領域は、人事部門が本来担当するものと考えられている配置・賃金・昇進・配置転換・解雇等のごとき職務のほか、社会保護や社会経営にかんする職務、さらにハックスのことばを借れば、労働評価・作業研究・給付測定のごとき職務までも包括するものと解される。つまり、ここでは、経営における特殊な要素である人間労働について考えられうるきわめて包括的な管理領域が想定されているのである。ところで、ここである人事政策がかかる包括的な管理領域における一つの構成部分をなしているとしても、それは一体いかなる部分を意味するのであろうか。

この場合、ハックスは人事政策における経営政策としての側面を強調する。つまり、かれは人事政策を経営政策として規定することにおいて、この問題にこたえようとしている。けれども、この場合、なによりもさきに、経営政策とはなにかという問題が、あきらかにされなければならない。ハックスはザンディッヒの「経営経済政策」(Betriebswirtschaftspolitik)を基礎としつつ経営政策の本質と職分をしめそうとしている。われわれはザンディッヒの所説を敷衍することによってハックスの意図を一層はつきりさせてみよう。

ザンディッヒにしたがうと、「経営経済政策論は……経営経済の内部関係において、またその市場にたいして、経営経済の管理によっておこなわれるところの実際的かつ可能的目的設定と決定 (tatsächliche und mögliche Zielsetzungen und Entscheidungen) の学である」⁽²⁾と。周知のように「経営管理 (Betriebsführung) の研究は、さいきん隆盛の一途をたどっている。けれども、ザンディッヒによると、「経営管理——英米のマネジメント——の研究は、たいてい、その組織と技術、つまり、方法 (Wie) にかんするものであって、その背後にあるもの、……、経営管理の目的設定と決定を等閑に附している。しかし、後者こそ、すべての経営管理のもっとも本質的な構成部分である……」⁽³⁾。ザンディッヒのいう「経営経済政策」は、まさに後者の経営管理の目的設定と決定、さらにおこなわれた決定にたいする責任とかかわるものにほかならない。それからさきの問題、「おこなわれた決定の組織化と実施」、「実施にうつすこと」(In-die-Tat-Umsetzen) には、それはふれないのである。

ザンディッヒはマネジメントと Betriebsführung——この小論においては、経営管理と訳出している——をほとんど同一視しているようであるが、かかる見方はかならずしも支配的でない点に注意しなければならない。たとえば、メレロヴィッチは「Betriebsführung はマネジメントと同じではない」とのべ、つぎのような見解をしめしている。「アメリカの見解についていえば——、マネジメントには指揮 (Leitung) の全部の段階がふくめられるのである。したがって、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメント、ロフ・マネジメントといることがいわれるのだ。最広義には、職長さえマネジメントにはいるのである。ドイツの専門語用法においては、マネジメント概念はそれほどひろく把握されていないが、それでも、たいてい、グループ指揮者や組長といった、下部の管理層がそれにふくめられている。だから、Betriebsführung はマネジメントの一部分にすぎない。その最高頂点にはかならないのである。つまり、Betriebsführung はアメリカ人がトップ・マネジメントとよんでいるものであり、われわれの場合には最高指揮とよばれるものである。……」⁽⁴⁾グーテンベルクは、Betriebsführung をメレロヴィッチほど

にせまくとらえないけれども、それとマネジメントの微妙なちがいをあきらかにしている。かれは、近著「企業管理——組織と決定」のなかで、主としてアメリカにおけるマネジメント概念について犀利な分析をおこなったのち、Betriebsführungとの関係にふれてつぎのようにのべている。「これまで、ドイツ語用法においては、マネジメントの概念に相当する表現が欠けている。おそらく Betriebsführung という表現が、マネジメントの概念にもっとも近いであろう。だが Betriebsführung は、もともと、経営全体または部分の指揮 (Leitung) という意味における Führung をあらわすものである。その場合、この意味における『経営』という表現には、とりわけ技術的觀念が基礎となっているのである。とにかく、Betriebsführer なる概念と Untermehmensleiter —— 株式会社の取締役会メンバー——とを一致させることは、きわめてむづかしい。職長 (Meister) または事務係長 (Bürochef) を Betriebsführer として特徴づけることも、同じくむづかしい。だから、Betriebsführung の意味が企業最高の管理頂点から最小の組織的単位までおよんでいるマネジメントの意味にすでに変化したかどうかは、うたがわしいと思われる」⁽⁶⁾。しかし、グーテンベルクは「この新しい觀念が Betriebsführung の概念とむすびつき、実践と科学において実現することがのぞましい」としている。

ハックスのいう人事政策が、このような意味における経営政策の一環として、管理職分たる特質をうち出しているとするれば、つまり設定された目的を実現するうえで、原理の樹立と目的設定にかんする決定のみにかぎられるとするならば、それは経営における人間とかかわる職務と方策の総体と合致するはずのものではありえない。それは人事制度または人事経済 (Personalwirtschaft) などいわれる包括的な職務領域の部分にすぎない。ハックスによれば、人事政策なる概念は、この包括的な職務領域を垂直的にわけるときに生ずるものである。⁽⁷⁾いうまでもなく、この人事政策は、この職務領域の最上部に位するものである。かれはそれを経営頂点の職務として特徴づけている。

ところで、このようなハックスの人事政策は、一般に理解されているそれとどのようにちがうのであろうか。人事

政策ということばが使用される場合、それは一般に人事指揮者 (Personalleiter) の職務領域をさしていると考えられる。かかる人事指揮者の職務は、配置・作業方法・賃金額・配置転換・昇進・解雇等にかんして決定をおこなうことである。ハックスによると、これは狭義の人事政策にすぎない。また、「企業の社会政策」との対比において、人事政策を考えるバームガルトナーの場合も、狭義の概念であるといわなければならない。すなわち、「経営の人事政策とは、従業員が選拔され配置されて管理され、賃金が支払われるところの原理である」、と。バームガルトナーにしたがうと、このような人事政策は、「企業の社会政策」とは反対に、「給付生産の経済性という経営法則のもとにおかれた、経営と従業員のあいだの内的関係 (innere Beziehungen zwischen Unternehmung und Personal, dem betrieblichen Gesetz der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung unterstellt)」⁽⁹⁾にかかわるものである。

けれども、このような人事指揮者の職務領域、ないし狭義の人事政策のほかに、なお「経営における人間」とかわる職務領域があると考えられる。ハックスは労働投入と労働給付を統制し、監視する職務領域、さらに経営的社会保護の領域をあげている。後者は労働力の保護・育成にかんする職務領域であり、社会指揮者 (Sozialleiter) により掌握されている。ハックスのいう広義の人事政策は、人事指揮者の職務領域のみならず、労働力の技術的投入にも、従業員労働力の保護・育成の政策にもかかわるものである。したがって、それは「経営における人間」のすべての問題における基本的決定を内容とするものにほかならない。かかる人事政策が経営頂点の職務でなければならないことは、この点からもあきらかである。それは経営指揮の一体たる特定の職能ではありえないのである。

ただ、このように、広義の人事政策は、きわめて次元のたかいものであるが、それはそれじたいの独立の目的を規定することができない。人事政策が経営政策の非独立的部分にすぎないかぎり、それはその目的設定において全体的に服しなければならない。人事政策にとって、経営目的と衝突するような独立の目的は存在しえないし、またそう

あつてはならないのである。

ところで、このような人事政策は、人間指導ならびに人事管理といかなる関係を有するか。ハックスの説明をきいてみよう。

かれにしたがえば、人事政策はポリシー・メイキングである。この意味において、それは経営頂点に集権化される。それにたいして、人間指導は分権化された職務である。それは経営ヒエラルヒーにおいて上司と部下が協働すべきところでは、どこでも生ずる職務である。つまり、ハックスは人間指導を部下にたいする上司の職務であると規定するのである。⁶⁰それは専門的性質の命令権・専門的教導活動・監視活動・専門的職務の遂行にとって必要な範囲の懲戒権をふくんでいる。その場合、文字通りの「人間主体とかかわりあう活動」(subjektgebundene Tätigkeit)が問題である。すなわち、ハックスによると、上司は「客体」にかかわりあう活動をみづからおこなうのではなく、他の人間をしてこの活動を実施せしめるのである。上司はみづからを命令、教導、監視の活動に限定するのである。

ところで、ハックスにしたがうと、このような人間指導にかんして、人事政策にとっては二重の課題が生ずるのである。まず、人事政策は人間指導に方向づけをしなければならない。いうまでもなく、人間指導は経営の経済的職務の遂行にとってきわめて重要である。そこで、そのすべての方策がこの職務にふりむけられるように配慮されなければならないわけである。そして、それは明確な目的をうちたて、この目的実現のための諸原理を確立し、その実施を監視することによってなされるのである。もちろん、それらの諸原理は、労働力の募集と選択・教育訓練・配置・賃金支払・配置転換と昇進・解雇の際に利用される方法・社会的保護や文化的保護にかんするものである。けれども、このような諸原理が確立されるとしても、上司の側においてそれをうけいれる意思も能力もなければ、意味がない。

そこで、経営指揮にとって、人事政策の第二の課題が生ずるのである。ハックスによると、その重要性は第一の課題におとらない。この第二の課題とは、上司にたいして直接的にインフルエンスをはたかせることによって、うちたてられた人事政策の諸原理が確実に適用されるようにすることにはかならない。そのことを可能にするものとして、ハックスは上司の適切な選択・組織的な教育訓練とインフォメーション・各種の統制方法——官僚的統制の各形態やプレティアール・レンクンクをあげている。

いづれにしても、このような人間指導の場合、上司とその個々の部下のあいだの直接的関係が問題である。けれども、人事制度のなかには、そのほかに、人間指導が間接的にのみふれる多数の職能がふくまれている。それら職能は、中規模経営および大規模経営の場合、編成されて、独立の管理部門——人事部門に総括されている。ポットホフの場合、総括されたこれら職能の全体が、人事管理にはかならない。¹²⁾ ハックスもポットホフとはほぼ同見解であると考えられるが、かれにしたがうと、このような人事管理は根本的には管理技術的性質の職務 (Aufgaben verwaltungstechnischer Art) のみをはたさなければならぬものである。ところが、この人事管理を委ねられた職位の職務領域は、非常にはばひろくなることが多いという。このような事態は、一つには直接的な人間指導の職務をひきうけることにより、いま一つにはその活動が人事政策の領域をおかすことにより生ずるのである。したがって、経営組織における人事部門の意義はさまざまとなる。そのことは、また、経営ヒエラルヒーにおける同部門の指揮者の地位についてもいえる。ただ、この場合、ハックスは実際には二つの類型が識別できるとしている。一つは純粹なライン組織 (reines Liniensystem) であり、いま一つは職能的ライン組織 (funktionalisiertes Liniensystem) である。

純粹なライン組織の場合、ラインの上司は専門事項についても懲戒事項についても、無制限の命令権を有している。したがって、かれが配置・賃金格差・配置転換・昇進・解雇等を最終的に決定する。この場合、人事の職位は必

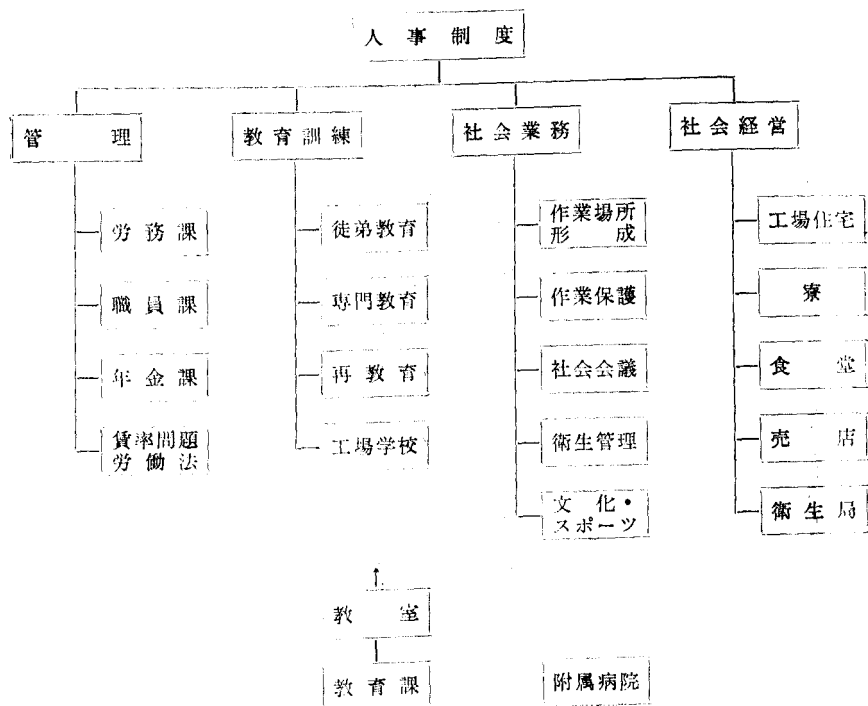
要な管理作業を片付けるだけで、なんらの命令権もたない。ところが、職能的ライン組織の場合には、ラインの上司の全般的な命令権のほかに、人事 (personelle Angelegenheit) にかんして、人事部門の特定の命令権が成立するのである。極端な場合、ラインの上司は、その専門的事項についてのみ命令権を有するにすぎない。人事領域の決定は、人事部門とその指揮者によってのみおこなわれる。ハックスによると、こんにち、大規模経営はほとんどこの職能的ライン組織の形態をとっているが、これら現実の経営において、どのくらい人事部門に人事の命令権があり、どの範囲までラインの上司に人事と懲戒の命令権が委ねられているかは、もちろんさまざまである。

なお、ハックスにしたがうと、この場合に人事部門にぞくする職務の程度が、この部門の組織的構成をきめる。まず、協約・賃率問題 (Vertrags- und Tariffragen) 担当の職位がある。それはたいてい労務課 (Arbeiterbüro) と職員課 (Angestelltenbüro) にわけられている。そのほかに、教育、社会的保護、社会経営の管理 (Verwaltung der Sozialbetriebe) 担当の各職位がみい出される。ただ、労働投入と労働給付——労働評価・作業研究・給付測定——は、人事部門が規制するのではなく、技術領域の範囲において独自の職位が規制する。教育職務もこの職位に委ねられることが多い。もちろん、ポットホフがいうように、この組織的構成も実際にはきわめて多様であろう。¹³⁹

いづれにしても、はじめに指摘したように、人事部門の職務領域が増大し、重要になるにつれて、経営ヒエラルヒーにおける当部門指揮者のインフルエンスも大きくなる。こんにち、かれはたんなる管理職位を脱して、業務指揮に直属するようになっていく。それどころか、かれはさらにすすんで業務指揮のなかにさえはいるようになり、つまり労働取締役 (Arbeitsdirektor) として、技術担当、営業担当の各取締役と同権的に取締役会に参加するにいたっている。

註 (1) Hax, a. a. O., S. 123.

- (2) Sandig, C., Die Führung des Betriebes: Betriebswirtschaftspolitik. Stuttgart 1953. S. 19.
- (3) Sandig, a. a. O., S. 14-15.
- (4) それにしても、ザンディッヒの「経営経済政策」のなかで、人事政策はいかなる地位があたえられているであろうか。かれはその「経営経済政策」全体を「経営政策」と市場政策にわけている。前者はまた経営内部政策、後者は経営外部政策ともよばれる。「経営政策にぞくするものは、その実施が経営内部において契約的または観念的なむすびつきにおいて生じ、また可能であるところのすべての実際のかつ可能的目的設定と管理決定である。それにたいして、わたくしはつぎのものを市場政策のなかにいれる。すなわち、その実施が、実際のかつ可能的市場関係者または市場競争者の多かれ少かれ自由な決定によつてきまるような目的設定と管理決定である」。そして、ザンディッヒは人事政策を前者の「経営政策」のなかにいれるのである(Sandig, a. a. O., S. 123)。けれども、人事政策の問題領域は、はたして「内部経営」をこえないものであろうか。ザンディッヒも「経営政策」の部分としての人事政策が「内部経営」をこえることをみとめている。ただ、この場合、かれはその目的設定が経営にむけられている点に着目して、人事政策を「経営政策」として規定しようである。
- (5) Mellerowicz, K., Betriebspolitik — die Kernaufgabe der Betriebsführung, in: Probleme der Betriebsführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von O. R. Schnutenhaus. Berlin 1959. S. 85.
- (6) Gutenberg, F., Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden 1962. S. 24-25.
- (7) Hax, a. a. O., S. 122.
- (8) Hax, a. a. O., S. 123.
- (9) Baumgartner, H., Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung. Bern 1950. S. 14.
- (10) Hax, a. a. O., S. 123-125.
- (11) このように、ハックスは人間指導を上司—部下の關係にのみかわるものとして規定しているが、(Hax, a. a. O., 123)「フィッシャーは、「上司から部下にはたらきかけるインフルエンス」のみならず、「はたらく同僚間のインフルエンス」も人



- 間指導に及べるもの (Fischer; Die Betriebsführung, Bd. I, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Heidelberg 1961, S. 170.)。その理由としては、かれのべきの論文を参照のこと。Fischer, Menschenführung im Betrieb, a. a. O., S. 167-168.
- (12) Pothoff, a. a. O., S. 114.
- (13) Pothoff, a. a. O., S. 121. なお、ポットホフは、「人事管理の組織」の節において、上表のような組織をかかげている。

周知のように、組織はそれにさだめられた目的によって特徴づけられる。この目的の実現は、組織に凝集された人間が、使える物的手段のたすけをかりて、共働することにより約束される。ただ、この目的の実現がもっとも期待されるのは、組織のすべてのメンバーが、共通の目的の意味において活動している場合にかぎられるであろう。組織の目的とそのメンバーの個人的目的がはびろく一致するとき、アメリカにおける実証的研究の結果がしめたように、組織活動はもっともたかい経済性をもたすからである。逆に、目的の背馳は、必然的に達成されるはずの経済性をうしなわせる。ハックスにしたがえば、経営の領域において、このような目的の合致、いわゆる同一化 (identification; Identification) をもたすことが、人事政策の核心的問題である。⁽¹⁾

ここで、サイモンらの説明によって同一化する現象をあきらかにしてみよう。⁽²⁾ かれらによると、人間は機械とは反対に他の価値との関連においてみづからの地位を評価し、他の目的をみづからのものとしてうけいれる傾向がある。かかる現象は、精神分析的には、主体である自我が、他の人間・事物・状況等の対象とエモーショナルな紐帯をむすび、内部投射 (introjection) を媒介として、あたかもかれがこうして結合した対象であるかのように行動することによって自己を表現しようとする、無意識的な心理過程であると説明されている。⁽³⁾

いま、組織の個々のメンバーがかかる無意識的な心理過程をたどるとすれば、個人の目的はもはや組織目的にとつてあたえられたもの (given) ではない。それは組織政策的または人事政策的に変えられるものにはかならない。ハックスのいう人事政策の核心的問題は、経営の領域において、従業員の目的を経営目的と同一化せしめる努力にもとめられるのである。

ところで、マーチとサイモンの説明によると、同一化現象は、従業員の目的と経営目的のあいだに考えられるだけでなく、もっとはひろいものであることがわかる。かれらは、アメリカにおける多くの実証的研究の結果にもつき、それらを要約して、この現象を説明している。それにしたがえば、同一化現象は、その目的によってわけると、だいたい、つぎの四つになる。⁽⁴⁾

1. 中心組織にとって外部的な組織（外部組織との同一化 *extraorganizational identification*）
2. 中心組織そのもの（組織との同一化 *organizational identification*）
3. 仕事にともなう作業活動（仕事との同一化 *task identification*）
4. 中心組織内部のサブ・グループ（サブ・グループとの同一化 *subgroup identification*）

ハックスのいう、人事政策の核心的問題としての同一化は、このうち、さしあたり、組織との同一化をさすものとして解される。とはいえ、その他の同一化の形態も、組織との同一化を効果的に達成するうえに無関係ではないと思われる。むしろ、組織との同一化を志向する場合において、次節でのべるように、それらは手段的役割を演ずるものと考えられる。そこで、組織との同一化のほかに、外部組織との同一化、仕事との同一化、サブ・グループとの同一化にも、ここでかんたんにふれておこう。

まず、組織との同一化であるが、⁽⁵⁾ただいまのべたように、それは個人が問題となっている組織——中心組織（*focal organization*）の目的を自己のものとしてうけいれる過程をいう。マーチとサイモンによると、第一年度を別とすれば、個人の組織における勤続年数がながければながいほど、かれにおけるかかる過程はおしすすめられる。また組織内部の垂直的な可動性が大きければ大きいほど、個人の組織との同一化は進行する。さらに、監督の仕方も、組織との同一化に影響をおよぼすものと考えられている。とくに、組織メンバーの人的満足をようにすればするほど、メ

メンバーの組織との同一化はすすむようである。くわしくいえば、監督が概括的 (general) であればあるほど、部下が組織と同一化する傾向はつよくなる。ポリシー・デジgnに参加すればするほど、部下が組織と同一化する傾向はつよまる。監督者が生産本位 (production-oriented) より従業員本位 (employee-oriented) であればあるほど、部下が組織と同一化する傾向はつよくなる。⁽⁶⁾

なお、マーチとサイモンによると、個人は相互作用が制約されている組織よりも、そうでない組織と同一化する。また、個人は拒絶されていると感じている組織よりも、うけいれられていると感じている組織と同一化するようである。さらに、個人はその人的目的の満足を抑制するような組織よりも、人的目的の満足をゆるすような組織と同一化するようである。さらにまた、個人は勢威がひくいと感じている組織よりも、たかいたと感じている組織と同一化するようである。

さらに、マーチとサイモンによると、組織が識別できる製品をつくり出していればいるほど、メンバーの組織との同一化はすすむ。また、たかい地位ないし職業の人間の数が組織において多ければ多いほど、個々の参加者の組織との同一化はつよくなる。組織が偉大であればあるほど、個々の参加者の組織との同一化は進行する。組織の成長がはやければはいほど、個々の参加者と組織との同一化はつよくなる。

つぎに、外部組織との同一化とは、組織の個々のメンバーが、職業組合・コミュニティ・家族・労働組合のごとき、中心組織にとって外的なグループとエモーションナルにむすびつくことをいう。たとえば、それはつぎのような現象をみせる。⁽⁷⁾ 職業組合の場合であると、個人の職務の職業化がすすめばすすむほど、その職業グループとの同一化が進行する。また、労働組合の場合、従業員が組合活動に参加すればするほど——その機能に参加する理由がどのようなものであれ、また自発性の多少にかかわらず——、組合との同一化はすすむのである。さらに、労働組合が経営者

との交渉に成功すればするほど、従業員の組合との同一化はつよめられる。

サブ・グループとの同一化は、つぎのような様相をしめす。⁽⁸⁾組織においてサブ・グループが生産的であればあるほど、個人のサブ・グループとの同一化は進行する。また、個人のサブ・グループとの同一化は、相互作用と欲求満足によってきまる。相互作用と個人的目的の満足をよいならしめるようなグループは、ほかのグループよりも大きな凝集性をしめすであろう。さらに、グループの規模が小さければ小さいほど、メンバーのグループとの同一化はつよめられる。人的関係の閉鎖性にたいする欲求の点からいえば、それは小さいグループほどみたされる可能性が大きいからである。なお、サブ・グループとの同一化は、個人がサブ・グループの規範をうけいれることを意味する。そこで、状況要因が、かかる規範をうけいれ遵守することをむかしくしているところでは、同一化は後退せざるをえない。また、賃金制度のごとき外的要因が、グループのメンバー間において競争をひきおこすようなところでも、同一化はよめられる。

マーチとサイモンという、仕事との同一化は、げんみつにいうと、同じ仕事を遂行している個人のグループとの同一化としてあらわれる側面を有している。⁽⁹⁾その仕事グループは、サブ・グループであるかもしれないし、外部組織のグループであるかもしれない。その意味において、この同一化現象は、さきにのべた諸現象と重複する部分をふくんでいる。けれども、マーチとサイモンによると、仕事との同一化は、独立の取扱いを正当化するのに十分意味のある現象である。仕事との同一化は、その仕事の特徴、組織における勤務年限、組織内部の可動性によってきまる。個人は仕事という媒体を通じて人的欲求を満足させることをもとめる。仕事の特徴は、成功本位の文化にたいし明白な意味を有しているからである。仕事の特徴がかかる欲求をみたす場合、個人の仕事とのつよい同一化が予想されるのである。たとえば、その仕事が技術的熟練の高次のレベルをあらわしていればいるほど、個人のその仕事にたいする参加

はつよくなる。ある仕事を担当者の決定自由を多く反映していればいるほど、個人のその仕事との同一化はつよくなる。ある仕事が多数のちがった実施計画の使用をもとめていなければならないほど、個人のその仕事との同一化は進行する。また、マーチとサイモンによると、ある仕事が最終の仕事というよりもむしろ訓練としてうけとられていなければならない、同一化はよくなる。かくて、組織におけるひくいレベルの仕事は、同一化を誘発しない。それはよりたかいレベルの地位への踏み台と考えられているにすぎないからである。もっとも、組織内部において可動性が予期されない場合は、このかぎりではないが。一般的にいつて、同じ仕事を長期間にわたって担当している人間は、短期間しか担当していない人間よりも、その仕事と同一化するようである。

ところで、ハックスが人事政策の核心的問題としてとり上げようとする同一化は、これら諸種の形態のうち、すでにのべたように、さしあたり組織との同一化にかぎられるとみてよい。ハックスは、経営的領域における管理職分の問題として、従業員目的の経営目的との同一化を具体的に展開している。ただ、その展開は、かならずしもアメリカの実証的研究の結果が示唆する方向にそったものとは思われない。とにかく、かれはつぎの問題がまず検討されなければならないとする。すなわち、経営の領域において、一般に、経営目的と従業員目的を調整し、あるいは完全な合致をもたらすことは、どの程度まで達成されるものであるか、という問題である。

そこで、ハックスは経営目的と従業員目的の具体的内容をそれぞれあきらかにすることをこころみている。⁽¹⁰⁾かれによると、経営目的が吟味される場合、その客観的目的と主観的目的が区別されなければならない。経営の客観的目的とは、財貨の生産またはサービスの提供による、全体経済的欲求の充足である。それにたいして、経営ないし経営所有者の主観的目的はさまざまである。だが、長期的視野においては、できるだけ収入を獲得するという願望

が、優越しているはずである。このような経営の客観的目的と主観的目的とは、かならずしも平行して実現される必要はない。けれども、ハックスにしたがうと、大きな背馳は例外的な場合にしか生じないというのが、当然ながら各経済秩序の前提である。したがって、自由市場経済においては、通常、社会的効用は相当の利益にあらわされる。逆に、たかい利益は、実現された社会的効用の表現である。

ところで、一方、従業員の目的はなにか。従業員が追求する目的も、またさまざまであるが、ハックスはそれらをつぎの三つに要約している。

1. できるだけたかい、しかしできるだけ確実な収入の獲得。
2. 満足な職業活動による自己の人格の開花。それは一般に経営の客観的目的と緊密にむすびついて生ずるものである。

3. 社会的活動や協力や社会的声望にたいする欲望の満足。

このように、経営と従業員の目的をそれぞれあきらかにしたのちに、ハックスは双方の目的が合致しうるや否やを検討している。

いうまでもなく、経営目的と従業員の目的は、ただちに合致するものではなからう。むしろ、そこには、はげしい利害衝突 (Interessenkonflikt) の可能性があることをとめなければならぬであろう。ハックスによると、かかる利害衝突は、個人が利益政策的熟慮にかける時間のながさに逆比例して大きくなる。短期的にみると、利益極大化と安全性を獲得しようとする経営の努力と、できるだけ収入を獲得したいとする従業員の願望のあいだには、いちじるしい対立がある。けれども、長期的にみると、とくに収入の確実性という側面についての従業員の願望を考えにいれる場合、利害衝突は緩和される。

社会的欲望の満足についても、衝突の危険性がある。経営の意思形成の際の従業員の共働について、また服従と規律の程度について、経営指揮者と従業員のあいだには、大きな見解の相違があるとみなければならない。

ただ、ハックスにしたがうと、経営の物的職分 (Sachaufgabe) の領域においては、経営指揮者と従業員のあいだで、利害の一致はかなりよいにはかられる。この物的職分の遂行は、しばしば個人の生活内容となっている職分の遂行と一致しているからである。もちろん、両者の利害はかならず一致するとはかぎらない。経営成果を達成するうえにもっとも有利な作業過程は、従業員にとってもっとも不快なものであることもある。

以上のように、ハックスは、経営の領域において、経営目的と従業員の目的を調整し、あるいは完全な一致をもたらすことがどの程度に可能なりや否やを論じている。ハックスのこの議論は、同一化の可能性をしめすものではあるが、平面的・概括的であって、かならずしも説得的ではない。むしろ、マーチとサイモンが要約しているような、実証的研究の結果にそって、同一化のためのもっと着実な方向がしめされるべきではなかったかと思われる。けれども、いづれにしても、「各組織の成果、したがって経営の成果は、従業員の目的を経営目的に合致させること、できるだけ双方を一致させるようにすることに成功するか否かにかかっている⁽¹⁾。かくて、いかに多くの阻害要因がそこに介在しているとしても、人事政策はその核心的問題として同一化を組織的に追求しなければならないわけである。ただ、ハックスによると、この課題は決して完全なかたちにおいて達成される必要はない。できるだけ近似的に達成されれば、それで足りるのである。

註 (1) Hax, a. a. O., S. 128.

(2) James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations*. Pittsburgh: Graduate School of Industrial Administration Carnegie Institute of Technology, 1958.

なす。ハックスは同一化にかんじてサイモン (Simon) の *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*. を脚註にかかげているが、この共著の方が同一化の現象についてははるかにくわしい。

- (3) 福武直・他・編・社会学辞典・有斐閣・一九五八年・「同一化」の項、参照。
- (4) March and Simon, *Ibid.*, p. 66.
- (5) March and Simon, *Ibid.*, p. 73.
- (6) 車戸實稿・経営管理と生産性——新しい管理理論の発展・早稲田商学・一三六号、参照。
- (7) March and Simon, *Ibid.*, p. 70.
- (8) March and Simon, *Ibid.*, p. 75.
- (9) March and Simon, *Ibid.*, p. 76.
- (10) Hax, a. a. O., S. 126.
- (11) Hax, a. a. O., S. 128.

四

経営との同一化は自動的に生ずるものではない。むしろ、そこには、同一化の実現をさまたげる多くの阻害要因がはたらいていることをみとめなければならない。とすれば、同一化の実現は、いかにしてもとめられるのであろうか。それはとくに人事政策がいかなる用具を動員し、活用すればもたらされるのであろうか。ハックスは「中枢的意義をもっているが、同時にまた議論の余地のある」手法を四つだけあげている。⁽¹⁾

1. 従業員の共働権と共同決定権とむすびついた、指揮権限の分権化。
2. インフォーマルな組織関係を意識的に形成し、それによってフォーマルな組織を補完すること。

3. 經營的社会保護の形成。

4. 經營従業員の感情に直接に影響をあたえること。

周知のように、分権化と集権化は、組織構成の基本的原則である。分権化は經營の頂点から下部の機関へ決定権をはばひろく委譲することを意味する。ハックスによれば、分権化とは、決定余地を組織のすべてのメンバーへ拡大させて、かれらの人格と職業能力をさらに開花させる可能性を提供するものにほかならない。しかも、分権化の原則は従業員にとって人間的・社会的に有利であるばかりでなく、経済的にも有利である。

ところが、ハックスにしたがえば、この分権化の程度は、經營指揮者の質によってきまるのである。「經營指揮者がその専門的・人間的卓越性にもとづいて自然的權威 (natürliche Autorität) を保有すればするほど、かれはそれだけ多くの決定権を委譲することができる。逆に、弱体な指揮者は、決定権の集権化によってつねにその權威をつよめることに努力するであろう」⁽²⁾。

ところで、このような分権化の程度は、また従業員の質によってもきまると考えられる。卓越した經營指揮者が、多くの決定権を委譲しようとしても、従業員の側において、自己責任の能力が開花していなければ、それをうけとめることはできない。この意味において、従業員の自己責任の能力をたかめ、自己責任の態度を育成することが、重要である⁽³⁾。分権化と、それとむすびついた共働権と共同決定権は、經營指揮者の自発的な意思の発動によって生じうるものである。けれども、周知のように、それはまた団体協約や法の規制によってもたらされうる。後者の場合、その適用は義務的におこなわれる。西ドイツにおいては、一九五一年の「鉱山共同決定法」(das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaues und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie) と、一九五二年の「經營構成法」(das Betriebsverfassungsgesetz) が、かかる義務

を規定している。⁽⁴⁾

ハックスの場合、「従業員の共働権と共同決定権とむすびついた、指揮権限の分権化」が、同一化をもたらす手法としてまっさきにあげられる根拠は、ストライキ統計にある。「経営と従業員のあいだの公けにされた闘争件数は、どの程度に利害調停の努力が成功をおさめたかということの尺度である」。⁽⁵⁾そして、西欧の工業国のうち、さいきんの一〇年間において、西ドイツとスイスは、ストライキ日数による損失が一ばん僅少であったことが指摘されている。さらに、「拡大された」共同決定法が施行されている鉱山業においては、実際には一般にストライキのなかったことが指摘されているのである。この場合、ハックスは共同決定のドイツ的形態と公的な闘争件数のあいだの因果関係を正確に実証してみせることをこころみていないが、とにかく、かれは、このようなドイツ的形態が経営指揮者と従業員のあいだの利害衝突を調停し、利害状況の共通性を双方に一層つよく認識せしめるうえで役立っていることを、主張するのである。

ハックスにしたがえば、同一化は、インフォーマルな組織関係を意識的に形成し、それをフォーマルな組織の補完たらしめることによってもたらされうる。まえの手法がドイツ的色彩にとむものだとすることができるのでにたいして、これはあきらかにアメリカのヒューマン・リレーションズの成果を基礎にしているものだとすることができる。実証的研究の結果によると、各組織単位の給付能力は、フォーマルな組織関係をこえて、有効な共働をよいにし、また可能にするインフォーマルな人間関係のネットをつくり上げることの成否にかかっている。自主的に生じるインフォーマル・グループ、これらグループのあいだの関係、コミュニケーションとインフォーマーション源は、どのような組織計画においても予見されないものであるが、フォーマルな組織を機能させるうえにおいて、非常に重要な役割を演じている。それは即物的・機能的なむすびつきをこえるところの、人間的・社会的な羈絆をもたらすからであ

る。ここに、ハックスは同一化が進行する契機をみい出すのである。ただ、ハックスのあげる第二の手法は、じつはマーチとサイモンのいうサブ・グループとの同一化をすすめることにはかならない。つまり、サブ・グループとの同一化は、組織との同一化をつよめるための手段的役割を演じているわけである。そこで、ここでは、サブ・グループとの同一化をつよめる条件が想起される必要がある。

経営的社会保護も、経営と従業員とのむすびつきをつよめ、同一化を促進するための手法たりうる。周知のように、経営的社会保護のあらわれである附加的社会給付 (zusätzliche Sozialleistungen) は、給付された労働にたいする市場補償としての賃金を補うものである。この意味において、かかる附加的社会給付は、自由市場経済における「異物」(Fremdkörper) にはかならない。ハックスによれば、経営的社会保護が同一化をもたす有力な武器たりうるのは、それが「異物」として存在できる場合にかぎられる。そこで、それがもはや例外的現象ではなく、慣習的性格をおびるようになって今日においては、その機能は退嬰化しつつあるといわざるをえない。ハックスは、同一化をもたらすうえにおいて、経営的社会保護の役割に、あまり多くを期待していかないようにみうけられる。⁽⁶⁾

このため、さいきんにおいては、経営との一層つよいむすびつきを従業員の感情に直接によびかける種々のこころみが登場している。ハックスのあげる第四の手法がそれである。経営伝統の醸成、経営プライドの形成や経営僚友精神の発揚、さらに経営内的パブリック・リレーションズ等が、この方向における有効な方策であると考えられる。

ハックスの人事政策は、その核心的問題として同一化を措定している。このような同一化は、組織の有効性をたかめる手段であると考えられる。そして、そのことがまさにこの手段の利用を正当づけているのであるが、経営はただいまのべたような手法を通じて同一化を無限に追求することが、はたしてゆるされるであろうか。当然ながら、さい

ごに、この問題が検討されなければならないであろう。

ハックスにしたがえば、組織単位としての経営は、より大きな社会体 (sozialer Körper) の一肢体にすぎないこと、また経営は他の種類の社会単位と相關関係にあることが、考慮されなければならない。そこで、経営がはびろく同一化をおしすすめる場合、個人の自由な開花という点からして、また経済的観点や一般社会政策的理由から、すくなくならぬ懸念が生ずるのである。

まず、個人を物質的・精神的に経営にかたくむすびつけることは、自由市場経済の機能のうえにいかなる効果をおよぼすであろうか。周知のように、自由市場経済の有効性は、生産要素の自由な移動 (Freizügigkeit) を基礎としている。つまり、最高の生産性が約束されるところにおいて、生産要素の投入がその都度おこなわれるはずである。もつとも、かかる自由な移動は、実際には一定限度においてのみ存在するにすぎず、しかも、さいきんの技術的發展は、こうした弾力性をますます奪っている。とはいえ、特定の経営へ個人をつよくむすびつけ、とくに、はじめからむすびつけることは、自由市場経済の有効性という視点からして、のぞましいものではない。

かかるむすびつきは、個人の独立性と人格の自由という視点からしても、のぞましくないことは明白である。家父長制の社会秩序は別として、自由社会秩序においては、もつとも貧しいひとにも最低限の人格がみとめられる。ひとを卑めるような隷属性をもたらし、ひとの決定の自由を損うようなむすびつきは、たえられないものとされる。

さらに、経営に個人をかたくむすびつけることは、マーチとサイモンという外部組織との同一化の側面から、問題がある。とくに、家族・隣組・地域社会・労働組合・政党・教会・国家のごとき、個人が感情的には「合理的目的をもつ経営」よりも一層密接にむすびついている他の組織の立場からすれば、かかる事態は懸念せざるをえないであろう。そこで、経営が同一化の政策をおしすすめ、これら組織の利益範囲にはいりこんでくる場合、この経営の対境に

において、新しい衝突の材料が作り出される。かかる衝突の材料は、従業員の密接な多角的社会関係のため、かならずや経営へ遡及し、その追求目的を損うことになる。ここで重要な問題となるのは、経営がかかる同一化を強力におしすすめる場合、当然生ずるであろう労働組合活動との相剋である。とくに、この点について、ハックスはつぎのようについている。すなわち、「職業的連帯性 (berufliche Solidarität) にたいし、従業員の経営的連帯性 (betriebliche Solidarität) という切札を出すころみは、……たいてい失敗におわっている」、と。かれにしたがえば、効果的な同一化は、通常、経営と労働組合の協力によって、経営的連帯性と組合的連帯性が、よりたかい次元においてたがいにむすびつけられるときにのみ、成功するであろうというのである。いづれにしても、経営との同一化の推進には、このような意味において、限界が存することを銘記しなければならない。

註 (1) Hax, a. a. O., S. 128.

(2) Hax, a. a. O., S. 128.

(3) 二神 廣・経営の分権化と人間指導・早稲田商学一六一号、参照。

(4) この同法の詳細については、つぎの文献を参照のこと。清水芳一著・西ドイツの経営組織法・日経連・一九五四年、久保敬治著・ドイツ経営参加制度・勁草書房・一九五五年、占部郡美著・経営社会政策・森山書店・一九五五年、市原季一著・ドイツ

ツ経営政策・森山書店・一九五七年。

(5) Hax, a. a. O., S. 129.

(6) Hax, a. a. O., S. 130.

(7) Hax, a. a. O., S. 131.

五

第二次世界大戦後、経営的社會政策を経営政策の一環として考察し、管理職分として考究しようとする立場は、一貫してつよまっている。つまり、すでに、経営的社會政策論が実質的に経営労務論となり、さらに経営労務管理論になる過程ははじまっていたわけである。けれども、ポットホフの人事制度論、ならびにハックスの人事政策論にいたっては、それらとはまた一つの隔絶を感じさせるほどに、管理論的色調があらわに表面化した感がある。そこに、ドイツ語領域の経営労務管理論がはじめて誕生したといってもよいのではないか。

ポットホフやハックスは、従来の経営的社會政策論の構成をすてている。かれらは、人事政策・人間指導・人事管理という構成を基礎としている。この構成は管理論的視点にもとづくものである。ハックスによると、人事政策の概念は、人事制度を垂直的にわけるときに、その最上部に位するものとして生ずる。ハックスはこの人事政策のみをとり上げているのであるが、この構成にそつて人間指導ならびに人事管理が展開されるとき、そこにきわめて体系的な経営労務管理論が形成されることになるう。

なお、ハックスの人事政策論において、とくに注視すべきは、アメリカの組織理論やヒューマン・リレーションズの影響である。そのことは、さきに指摘した管理論的色調の問題と無関係ではない。かかる影響の重大性は、人事政策の核心的問題として、従来の経営共同体 (Betriebsgemeinschaft) の主張にとつてかわつて、同一化が宣言されざるをえないことのなかに、端的にしめされているように思われる。さらに、同一化をもたらす効果的な手法として、「従業員の共働権と共同決定権とむすびついた、指揮権限の分権化」、「経営的社會保護の形成」というドイツ的な方策とならんで、「インフォーマルな組織関係を意識的に形成し、それによつてフォーマルな組織を補完すること」、

「経営従業員の感情に直接に影響をあたえること」といったアメリカ的な方策が推奨されることのうちに、影響の重大性はいかがわれるのである。いづれにしても、ドイツ語領域において、従来の経営的社會政策論とならんで、このような経営労務管理論が登場してきたことは、まことに興味ぶかい。今後の発展が注視されなければならないであらう。